

Organizacyjno-podmiotowe uwarunkowania zjawiska wypalenia zawodowego

Stanisław A. Witkowski*

Uniwersytet Wrocławski, Wrocław

Magdalena Ślęzyk-Sobol

Uniwersytet Wrocławski, Wrocław

ORGANIZATIONAL AND SUBJECTIVE DETERMINANTS OF THE PHENOMENON OF OCCUPATIONAL BURN-OUT

The article concerns the subject of given organizational and subjective determinants of the phenomenon of occupational burn-out experienced among middle- and managerial-level staff employed in budgetary as well as in business organizations. The authors present the results of research led from 2011 up to 2012 throughout Poland in different fields and economic sectors like: health care, public administration, education, national defense, trade and services and financial areas. The research focused on the explanation of relationships between occupational burn-out (defined as emotional exhaustion, cynism and sense of personal achievement) and perception of organizational environment, level of sensed organizational stress and personality factors (personality traits according to the Big Five Model). The results confirm that the strongest cause of burn out are: occupational role overload and globally negative perception of organizational environment. The strongest personality predictor of burning out are higher level of depressiveness, low trust (stronger cynism and skepticism), low level of agreeableness and high neuroticism, high reliability and what is most surprising – assertiveness.

Key words: burn out, organizational stress, organizational climate

WPROWADZENIE:

Wypalenie zawodowe jest od dawna zjawiskiem badanym i opisywanym w literaturze psychologicznej (Freudenberger, 1974; Maslach, 1976; Cherniss, 1995; Sęk, 2004; Tucholska, 2009; Maslach i Leiter, 2010, 2011). Stało się tematem wielu debat naukowych oraz praktycznych rozwiązań w postaci warsztatów szkoleniowych oraz treningów kompetencji psychospołecznych, chroniących pracowników różnych branży, ale mających ustawiczny kontakt w klientami lub podopiecznymi, przed jego patologicznymi skutkami (Schaufeli, 2004). Współczesne zmiany społeczno-gospodarcze wymuszają na organizacjach refleksję nad efektywnością pracowników, którym stawia się coraz to nowsze, nierzadko obciążające zadania oraz cele. W związku z tym, coraz większego znaczenia nabiera badanie czynników organizacyjnych warunkujących rozwijanie się zjawiska wypalenia zawodowego oraz poszukiwanie strategii poprawiania relacji z pracą (Maslach i Leiter, 2010). Badania nad wypaleniem zawodowym dotyczą najczęściej wybranych branży

zawodowych (przede wszystkim zawody społeczne, Sęk 2004) oraz koncentrują się na poszukiwaniu osobowościowych bądź społeczno-organizacyjnych czynników powodujących występowanie tego zjawiska (Cherniss, 1993; Maslach, 1998; Buhler i Land, 2003; Maslach i Leiter, 2010). Badacze przede wszystkim koncentrują się na poszukiwaniu związków pomiędzy cechami osobowości, wsparciem społecznym, rozwojem zawodowym, statusem społecznym pracy, nadmiernymi wymaganiami stawianymi przez środowisko organizacyjne a pojawiającymi się symptomami wypalenia.

Najczęściej wykorzystywaną w literaturze definicją wypalenia jest ta opracowana przez Maslach oraz Jackson (Maslach, 1976). Autorki nazywają wypalenie psychologicznym zespołem wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonania osobistych, który może wystąpić u osób, pracujących w kontakcie z ludźmi. Wyczerpanie emocjonalne cechuje się nadmiernym zmęczeniem oraz poczuciem wyczerpania emocjonalnych zasobów. Powoduje uczucie przygnębienia, uczucie bezradności i beznadziejności, niepomamowany płacz, dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji, uczucie rozczarowania, poczucie pustki emocjonalnej, pobudliwość, zniechęcenie, brak chęci do działania. Ponadto często występuje u badanych brak energii, chroniczne zmęczenie, osłabienie, podatność na napięcie i kurcze w obrębie szyi

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Stanisław A. Witkowski, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski, ul. Dawida 1, 50-527 Wrocław
e-mail: s.witkowski@psychologia.uni.wroc.pl

i ramion, bóle pleców, zmiana zwyczajów żywieniowych, zmiana wagi ciała, zwiększona podatność na przeziębienia i infekcje wirusowe, zaburzenia snu, koszmary senne. Kolejnym komponentem modelu wypalenia zawodowego jest depersonalizacja, którą w najnowszych badaniach Maslach oraz Leiter nazywają cynizmem, czyli nadmiernym dystansowaniem się w kontaktach interpersonalnych (Maslach i Leiter, 2011). Cynizm zdaniem autorów związany jest z powierzchownością, sformalizowaniem kontaktów interpersonalnych, obwinianiem za niepowodzenia w pracy. Ostatni składnik modelu wypalenia to obniżenie zadowolenia z osiągnięć zawodowych. Przejawia się spadkiem własnej skuteczności i efektywności pracy. Charakterystyczna jest również tendencja do oceny własnej pracy i jej efektów w negatywnych kategoriach. Ponadto zjawisko to objawia się utratą zdolności do rozwiązywania pojawiających się problemów i niemożnością przystosowania się do trudnych warunków pracy. Dodatkowo w relacjach interpersonalnych może przyjmować formy zachowań agresywnych lub ucieczkowych, np. coraz częstsze absencje w pracy. Dodatkowo pojawiające się trudności w radzeniu sobie z wymaganiami stawianymi przez środowisko pracy, sprzyjają depresyjności oraz poczuciu braku kompetencji. Model wypalenia zawodowego Maslach pokazuje, iż zjawisko to łączy w sobie elementy związane z osobowościowymi predyspozycjami, takimi jak doświadczany stres z elementami natury społecznej, między innymi nadmiernymi wymaganiami stawianymi przez pracę zawodową. Trójwymiarowy model wypalenia pokazuje, iż problem ten dotyczy relacji osoba – praca zawodowa. Odpowiednie dopasowanie między osobą a pracą implikuje harmonijność funkcjonowania, zaangażowanie oraz satysfakcję z pracy. Kiedy takiego dopasowania brak, pojawia się stres, który narastając prowadzi do wypalenia zawodowego. Pod koniec lat 90-tych pojawiły się w literaturze przedmiotu charakterystyki zjawiska wypalenia uwzględniające konteksty sytuacyjno-organizacyjne (Golembiewski i in., 1996; Cherniss, 1993; Maslach, 1998). Koncepcja Chernissa uwzględniająca brak kompetencji zaradczych pracownika jako przyczynę wypalenia, definiuje zjawisko jako wielofazowy proces, w którym zachodzą negatywne zmiany postaw i zachowań pod wpływem napięcia wywołanego pracą, charakteryzujące się poczuciem rozczarowania i utratą żywionych przez jednostkę oczekiwań związanych z pracą. Cherniss określa pierwszy etap wypalenia jako sprzeczność związaną z posiadanymi przez jednostkę kompetencjami a wymaganiami stanowiska pracy. Zbyt obciążające wymagania zawodowe połączone z defensywnymi sposobami radzenia sobie ze stresem takimi jak: unikanie czy wycofanie, w sposób znaczący przyczyniają się do powstania wypalenia zawodowego. Do przyczyn wypalenia, związanych z sytuacjami występującymi w miejscu pracy Cherniss zaliczył między innymi: negatywne cechy oraz zachowanie klientów lub podopiecznych, biurokrację, wyrażającą się poprzez nadmiar obowiązków administracyjnych, brak stymulacji do rozwoju, brak wspólnotowości, udaremnia-

jący szanse na uzyskanie wsparcia, pomocy, ukierunkowania (Cherniss, 1995; Tucholska, 2009). Organizacje mogą „przysparzać” jednostce nadmiernego stresu zawodowego poprzez niedostateczną informację wstępną, która szczególnie ważna wydaje się dla nowo zatrudnionych pracowników, starających się zaadaptować w miejscu pracy; zbyt duże obciążenie pracą, rutynę oraz wąski zakres świadczonych usług, który wyznacza konkretne granice działania.

Podejście Golembiewskiego (Golembiewski, Scherb i Boudreau, 1993) akcentuje dodatkowo negatywne konsekwencje dla instytucji, wynikające z faktu „wypalania” się pracowników. Wypalenie jest spowodowane pracą w przeciążających dla jednostki warunkach i bezpośrednio przejawia się w pogorszeniu jakości pracy zawodowej. Ponadto dotyczy wszystkich profesji a nie tylko osób pracujących w obszarze zawodów społecznych. Wypalenie zawodowe może być także zainicjowane w wyniku stopniowego narastania rozczarowania pracą zawodową (Edelwich i Brodsky, 1980). Spowodowane jest to rozwiązaniem idealistycznych opinii na temat pracy i konfrontacji z często bardzo trudną rzeczywistością. Czynniki sytuacyjno-organizacyjne sprężone z wypaleniem to zdaniem autorów: brak jasno określonych kryteriów oceny pracy, brak możliwości rozwoju zawodowego, niskie płace, niski status społeczny wykonywanej pracy, brak wsparcia instytucjonalnego.

Najnowsze ujęcie modelu wypalenia zawodowego Maslach oraz Leitera wskazuje, iż zjawisko to łączy w sobie elementy związane z osobowościowymi predyspozycjami, takimi jak doświadczany stres z elementami natury społecznej, między innymi nadmiernymi wymaganiami stawianymi przez pracę zawodową (Maslach i Leiter, 2010). Wypalenie zawodowe dotyka zdaniem autorów nie tylko osób pomagających innym. Występuje w obszarach różnych zawodów, ponieważ najczęściej wynika ze złego dopasowania do siebie pracownika i miejsca pracy, co występuje w każdej branży zawodowej.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników badań dotyczących predyktorów zjawiska wypalenia. Autorzy koncentrują się zarówno na podmiotowych (przede wszystkim osobowościowych) oraz organizacyjnych uwarunkowaniach zjawiska nie tylko wśród przedstawicieli zawodów związanych z tzw. „pomaganiem”, ale także w obszarze biznesowym (finanse, handel, usługi) oraz administracji publicznej i obronie narodowej.

HIPOTEZY I METODA BADAWCZA

W odniesieniu do literatury psychologicznej autorzy sformułowali następujące hipotezy badawcze:

H1: Wypalenie zawodowe występuje wśród pracowników różnorodnych profesji zawodowych, nie tylko tych związanych z udzielaniem pomocy czy kontaktami z innymi ludźmi (Golembiewski, Scherb i Boudreau, 1993; Maslach, 1998).

H2: Czynniki organizacyjne są silnie związane z występowaniem zjawiska wypalenia (Cherniss, 1993; Maslach, 1998).

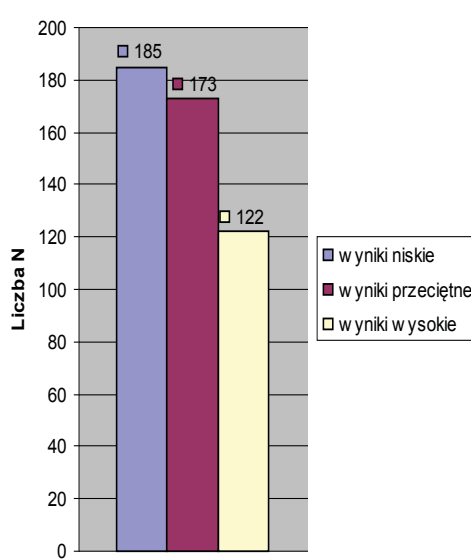
H3: Istnieją zależności pomiędzy czynnikami Wielkiej Piątki a wyczerpaniem emocjonalnym, cynizmem oraz poczuciem osiągnięć osobistych (Buhler i Land, 2003; Bakker, Van Der Zee, Lewing i Dollard, 2006).

Do pomiaru zmiennej zależnej – wypalenia zawodowego wykorzystano najnowszą wersję narzędzia Ch. Maslach – *Maslach Burnout Inventory*, wersja *General Survey*, przeznaczona do badania przedstawicieli różnorodnych profesji zawodowych (*Agreement Number TA-207, MBI-GS, Polish, Mind Garden*). Wypalenie zawodowe jest rozumiane jako podwyższony poziom wyczerpania emocjonalnego, cynizmu oraz obniżonego poczucia osiągnięć osobistych. Zmienne niezależne badano używając do tego celu m.in. Kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego L. Rosenstiela (adaptacja polska: S.A. Witkowski oraz P. Augustynowicz). Wymiary klimatu organizacyjnego, które diagnozuje narzędzie dotyczą: stosunków między pracownikami, stylu kierowania przełożonych, organizacji pracy w firmie, informacji i komunikacji w organizacji, reprezentowania interesów pracowników oraz świadczeń oferowanych przez firmę. Wymiary te tworzą podskale kwestionariusza. Kolejne zmienne niezależne to percepcja stresu organizacyjnego (użyto Kwestionariusza Percepcji Stresu Organizacyjnego S. Boruckiego) rozumianego trójskładnikowo jak: przeciążenie roli zawodowej, konflikt roli (osobowościowy oraz zewnętrzny) a także wieloznaczność roli zawodowej. Uwarunkowań podmiotowych poszukiwano wykorzystując do badań Inwentarz Osobowości NEO – PI –R (umożliwiło to zdiagnozowanie nie tylko pięciu czynników osobowości, ale i każdego ze składników w wymiarach określonych przez autorów koncepcji). Dzięki temu uzyskano bardziej szczegółowe informacje na temat osobowościowych czynników związanych ze składnikami wypalenia. Dane socjo-demograficzne oraz informacje na temat zatrudnienia zgromadzono przy pomocy przygotowanych ankiet – metryczek.

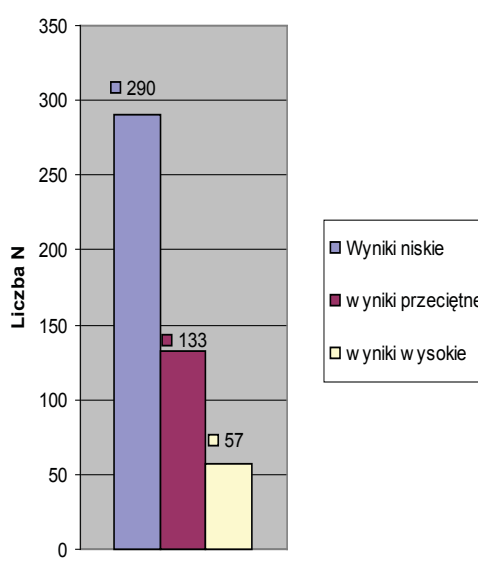
REZULTATY BADAŃ

Przebadano 481 osób, w tym 287 kobiet i 194 mężczyzn w wieku od 19 do 62 lat ($M=31.5$). 99 osób zadeklarowało wykształcenie średnie, 179 wyższe licencjackie a 194 wyższe magisterskie. 254 osoby z badanej populacji pracują w instytucjach budżetowych, 182 w organizacjach biznesowych a 31 prowadzi własną działalność gospodarczą. 12 osób pracuje w fundacjach i stowarzyszeniach. 97 osób pracuje na stanowiskach kierowniczych, 282 osoby na szczeblu specjalistycznym a 100 osób na poziomie liniowym, szeregowym. 337 badanych zadeklarowało pozostawanie w stałym związku, 11 badanych to osoby rozwiedzione a 124 osoby stanu wolnego. 210 badanych posiada dzieci.

Poniżej przedstawiono poziom wypalenia zawodowego w badanej populacji:

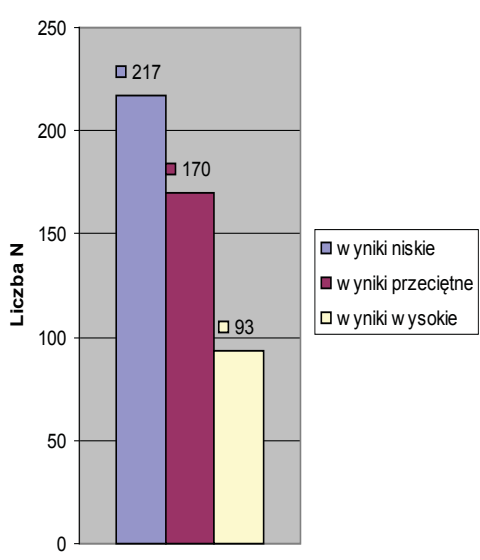


Wykres 1. Poziom wyczerpania emocjonalnego (opracowanie własne)



Wykres 2. Poziom cynizmu/depersonalizacji (opracowanie własne)

122 osoby badane były silnie wyczerpane emocjonalnie a 173 uzyskały wyniki średnie, które traktować można jako ostrzeżenie pojawiających się pierwszych symptomów wypalenia. 57 osób badanych przejawiało wysoki poziom cynizmu/depersonalizacji a 133 osoby uzyskało wynik średni w tej skali, który jest również niepokojący. Tylko 93 osoby przejawiały wysoki poziom poczucia



Wykres 3. Poziom poczucia osiągnięć osobistych (opracowanie własne)

osiągnięć osobistych. 217 osób uzyskało niskie wynik w tej skali mierzącej globalne poczucie wypalenia zawodowego.

Analiza regresji wielokrotnej została wykonana z wykorzystaniem modelu liniowego. Model liniowy został wybrany na podstawie przeprowadzonej analizy estymacji krzywej. Sprawdzono również współczynnik inflacji $[1/(1-rr)]$, który mierzy nadmiarowość zmiennych. W pierwszej kolejności wykonano analizę regresji badając wpływ zmiennych osobowościowych na zmienne zależne. Badając wpływ wszystkich zmiennych niezależnych na zmienne zależne nie obserwuje się istotnych zależności. Zbyt dużo zmiennych wprowadza szum pomiarowy, co

sprawia, iż wyrycie zbioru najsilniej dyskryminujących wartości zmiennych zależnych poprzez zmienne zależne staje się bardzo trudne. Zdecydowano, aby obszar przeszukiwania najsilniejszych wpływów predyktorów na zmienne zależne zacząć od zmiennych osobowościowych. Zmienne osobowościowe najsilniej spośród wszystkich zmiennych niezależnych wywierają wpływ na zmienne zależne. Poniżej przedstawiono osobowościowe uwarunkowania wypalenia zawodowego.

Przedstawione wyniki wskazują, że im wyższe wartości na skali zmiennej Depresyjność i im mniejsze wartości na skali zmiennej Zaufanie, tym większe wartości na skali zmiennej Wyczerpanie emocjonalne. Zależność ta, jak wskazują statystyki jest istotna i zmienne niezależne (predyktory) wyjaśniają analizowaną zmienną zależną w 12.6%. Ponadto wysoki neurotyzm oraz niska ugodowość a także wysoki poziom poszukiwania doznań są związane z wyższym poziom cynizmu (depersonalizacji). Zależność ta, jak wskazują statystyki jest istotna i zmienne niezależne (predyktory) wyjaśniają analizowaną zmienną zależną w 13.0%. Kolejne wyniki dowodzą, że im niższe wartości na skali zmiennej Nadwrażliwość i im większe wartości na skali zmiennej Serdeczność oraz na skali Asertywność i Ustępliwość, oraz im mniejsze wartości na skali Impulsywność, tym większe wartości na skali „Poczucie osiągnięć”. Zależność ta, jak wskazują statystyki jest istotna i zmienne niezależne (predyktory) wyjaśniają analizowaną zmienną zależną w 21.1%. Wysoka depresyjność, asertywność i obowiązkowość jest predyktorem wysokich wyników wypalenia zawodowego. Zależność ta, jak wskazują statystyki jest istotna i zmienne niezależne (predyktory) wyjaśniają analizowaną zmienną zależną w 8.1%. W następnej kolejności do zmiennych niezależnych osobowościowych w modelu regresji dołączono pozostałe zmienne niezależne przeprowadzając analizę regresji krokową. Dzięki temu uzyskano w poniższych analizach najsilniejsze modele zmiennych niezależnych wyjaśniających wariancję

Tabela 1

Analiza regresji dla zmiennych zależnych: Wypalenie zawodowe. Predyktory – cechy osobowości

Zmienna zależna	Parametry regresji	Analiza wariancji istotności modelu regresji	Czynniki osobowościowe
Wyczerpanie emocjonalne	$R=.361$ $R^2=.126$	$F(2,472)=35.255$ $p<.01$	Depresyjność, $Beta=.297$, $t=6.755$, $p<.01$ Zaufanie, $Beta=-.148$, $t=-3.371$, $p=.001$
Cynizm/ Depersonalizacja	$R=.368$ $R^2=.130$	$F(3,471)=24.557$ $p<.01$	Neurotyzm (wynik ogólny), $Beta=.263$, $t=6.084$, $p<.01$ Ugodowość (wynik ogólny), $Beta=-.208$, $t=-4.729$, $p<.01$ Poszukiwanie doznań, $Beta=.111$, $t=2.521$, $p=.012$
Poczucie osiągnięć	$R=.469$ $R^2=.211$	$F(5,469)=26.393$ $p<.01$	Nadwrażliwość, $Beta=-.146$, $t=-3.045$, $p=.002$ Serdeczność, $Beta=.205$, $t=4.477$, $p<.01$ Asertywność, $Beta=.231$, $t=4.743$, $p<.01$ Ustępliwość, $Beta=.131$, $t=2.926$, $p<.01$ Impulsywność, $Beta=-.109$, $t=-2.491$, $p=.013$
Wypalenie – wynik całkowity	$R=.297$ $R^2=.081$	$F(4,470)=11.397$ $p<.01$	Depresyjność, $Beta=.258$, $t=5.011$, $p<.01$ Asertywność, $Beta=.222$, $t=4.364$, $p<.01$ Obowiązkowość, $Beta=.097$, $t=2.191$, $p=.036$

Tabela 2

Analiza regresji dla zmiennych zależnych: Predyktory – cechy osobowości, klimat organizacyjny, stres organizacyjny

Zmienna zależna	Parametry regresji	Analiza wariancji istotności modelu regresji	Czynniki osobowościowe
Wyczerpanie emocjonalne	$R=.638$ $R^2=.386$	$F(2,57)=19.520$ $p<.01$	Przeciążenie roli, $Beta=.553$, $t=5.413$, $p<.01$ Emocje pozytywne, $Beta=-.301$, $t=-2.951$, $p<.005$
Cynizm/ Depersonalizacja	$R=.661$ $R^2=.385$	$F(5,54)=8.372$ $p<.01$	Przeciążenie roli, $Beta=.274$, $t=2.395$, $p=.020$ Obowiązkowość, $Beta=-.406$, $t=-3.658$, $p=.001$ Nadwrażliwość, $Beta=-.476$, $t=-3.609$, $p=.001$ Depresyjność, $Beta=.325$, $t=2.667$, $p=.010$ Klimat organizacyjny – wynik globalny, $Beta=-.232$, $t=-2.067$, $p=0.044$
Poczucie osiągnięć	$R=.669$ $R^2=.416$	$F(4,55)=12.551$ $p<.01$	Konflikt roli, $Beta=-.461$, $t=-4.910$, $p<.01$ Kompetencja, $Beta=.413$, $t=4.054$, $p<.01$ Działania, $Beta=.294$, $t=2.850$, $p=.005$ Depresyjność, $Beta=.264$, $t=2.502$, $p=.015$
Wypalenie – wynik całkowity	$R=.812$ $R^2=.660$	$F(8,51)=9.501$ $p<.01$	Przeciążenie roli, $Beta=.267$, $t=3.097$, $p=.003$ Wartości, $Beta=.215$, $t=2.145$, $p=.037$ Nadmierny samokrytycyzm, $Beta=.559$, $t=4.827$, $p<.01$ Emocje pozytywne, $Beta=-.594$, $t=-5.531$, $p<.01$ Otwartość (wynik ogólny), $Beta=.340$, $t=3.034$, $p=.004$ Lęk, $Beta=-.441$, $t=-3.752$, $p<.01$ Poszukiwanie doznań, $Beta=.261$, $t=2.858$, $p=.006$ Skłonność do porządku, $Beta=.268$, $t=2.852$, $p=.006$

zmiennych zależnych. Potwierdzono struktury, które istotnie zwiększają % wyjaśnianej wariancji. W ostatecznej analizie regresji uzyskano najsilniejsze modele.

Wyższe wartości na skali zmiennej przeciążenie roli i mniejsze wartości na skali zmiennej Emocje pozytywne są związane z większymi wartościami na skali zmiennej Wyczerpanie emocjonalne. Zależność ta, jak wskazują statystyki jest istotna i zmienne niezależne (predyktory) wyjaśniają analizowaną zmienną zależną w 38.6%. Podobnie wysoki poziom przeciążenia roli zawodowej wraz z niską obowiązkowością, wysoką depresyjnością oraz nadwrażliwością i negatywną oceną klimatu organizacyjnego przyczynia się do wyższego poziomu cynizmu (depersonalizacji). Zależność ta, jak wskazują statystyki jest istotna i zmienne niezależne (predyktory) wyjaśniają analizowaną zmienną zależną w 38.5%. Im niższe wartości na skali zmiennej Konflikt roli i im większe wartości na skali zmiennej Kompetencja oraz im większe wartości na skali Działania i im większe wartości na skali Depresyjność, tym większe wartości na skali zmiennej „Poczucie osiągnięć”. Zależność ta, jak wskazują statystyki jest istotna i zmienne niezależne (predyktory) wyjaśniają analizowaną zmienną zależną w 41.6%. Wysokie poczucie przeciążenia roli zawodowej wraz z wysokim poziomem otwartości (globalnej) oraz w sferze wartości i nadmiernym samokrytycyzmem a niskim poziomem doświadczania emocji pozytywnych przyczyniają się do wyższego wypalenia zawodowego. Podobnie niski poziom lęku, ale wyższe poszukiwanie doznań i wysoka skłonność do porządku są predyktorami wypalenia, rozumianego trójskładnikowo. Zależność ta, jak wskazują statystyki jest istotna i zmienne niezależne (predyktory) wyjaśniają analizowaną zmienną zależną w 66.0%.

OMÓWIENIE WYNIKÓW

Na podstawie przedstawionych wyników można stwierdzić, że najsilniej warunkują pojawienie się wypalenia zawodowego czynniki: przeciążenie roli zawodowej oraz globalna negatywna percepcja klimatu organizacyjnego. Z. Borucki opisywał przeciążenie roli zawodowej jako sytuację, w której nadawcy roli (przełożeni, zarządzający) formułują wymagania, których pracownik nie jest w stanie spełnić ze względu na możliwości czasowe lub kompetencyjne (Borucki, 1990). Przedłużające funkcjonowanie w takich warunkach powoduje zdaniem autora „szkodę – stratę”. Przeciążenie roli warunkuje wyczerpanie emocjonalne oraz narastający u pracowników cynizm. Negatywna ocena klimatu organizacyjnego oznacza negatywną percepcję następujących jego składników: stosunków między pracownikami, stylu kierowania przełożonych, organizacji pracy w firmie, informacji i komunikacji w organizacji, reprezentowania interesów pracowników oraz świadczeń oferowanych przez firmę (Augustynowicz, 1997). Analizując osobowościowe predyktory wypalenia należy przede wszystkim zwrócić uwagę na znaczenie takich cech jak: podwyższony poziom depresyjności oraz niskie zaufanie w procesie narastania wyczerpania emocjonalnego, jednego z pierwszych symptomów wypalenia. Wg. autorów narzędzia NEO-PI-R, P.T. Costy oraz R. McCrae osoby wysoce depresyjne łatwo popadają w poczucie winy, osamotnienia, beznadziejności. Łatwo się zniechęcają. Osoby przejawiające niskie zaufanie są raczej cyniczne i sceptyczne. W kontaktach społecznych zakładają, że inni są nieuczciwi i niebezpieczni. W przedstawianych badaniach osoby o takich cechach osobowości częściej doświadczały wyczerpania emocjonalnego.

Pracownicy o niskiej ugodowości oraz wysokim poziomie neurotyzmu częściej doświadczali cynizmu (depersonalizacji) w odniesieniu do pracy zawodowej i ludzi związanych z pracą zawodową. Do rozumianego globalnie (trójskładnikowo) wypalenia przyczyniać się będzie przede wszystkim wysoka depresyjność, asertywność oraz obowiązkowość. Zaskakującym wynikiem jest związek asertywności i obowiązkowości z wypaleniem. Wysokie wyniki na skali Asertywności uzyskują osoby dynamiczne, skuteczne, wspinające się po drabinie społecznej. Często są to osoby, które przewodzą grupie i komunikują się z innymi w bardzo bezpośredni sposób. Być może koszty psychologiczne jakie ponoszą takie osoby, to właśnie spowodowane ową aktywnością i bezpośredniością – wypalenie. Osoby wysoce obowiązkowe ściśle przestrzegają uznawanych przez siebie standardów etycznych i wypełniają wszelkie moralne powinności. Sytuacje organizacyjne, w których nie można w tak rygorystyczny sposób realizować własnych założonych standardów z pewnością będą rozczarowujące dla takich pracowników a doświadczenie dysonansu pomiędzy powinnością a rzeczywistym działaniem bądź stanem będzie przyczyniało się do doświadczania symptomów wypalenia. Uwzględnienie czynników organizacyjnych oraz osobowościowych w badaniach oraz określenie tych z nich, które zwiększają ryzyko wypalenia zawodowego, może okazać się cenne dla wszystkich, którzy kreują wartości oraz misje organizacji; przede wszystkim dla menedżerów odpowiedzialnych za politykę personalną. W obecnych czasach rozwinięte metody selekcji i rekrutacji oraz dynamiczny rynek pracy umożliwiają znalezienie odpowiedniego kandydata do pracy, biorąc pod uwagę również parametry osobowościowe. Rekrutowanie pracownika nie wydaje się jednak aż tak trudne, jak utrzymanie zatrudnionej osoby w korporacji, stworzenie jej warunków umożliwiających długotrwałą satysfakcję z pracy i zaangażowanie w wykonywane obowiązki, a co najważniejsze obniżenie poziomu fluktuacji w organizacji. Wyzwaniem dla współczesnej psychologii zarządzania wydaje się więc badanie czynników narażających pracowników oraz kadre zarządzającą na psychiczne zmęczenie pracą zawodową, a w konsekwencji na rozwój syndromu wypalenia zawodowego.

LITERATURA

- Augustynowicz, P. (1997). *Adaptacja kulturowa kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego*. Nie opublikowana praca magisterska pod kierunkiem prof. UW dr hab. Stanisława A. Witkowskiego. Wrocław: Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Bakker, A., Van Der Zee, K., Lewig, K., Dollard, F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: a study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology, 146, 1*, 31-50.
- Borucki, Z. (1990). Samoakceptacja i kompetencje interpersonalne a spostrzeganie stresu roli zawodowej. W: A. Biela (red.), *Stres w pracy zawodowej* (s. 36-65). Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Buhler, K.E., Land, T. (2003). Burnout and personality in intensive care: An empirical study. *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare, 81, 4*, 5-12.
- Edelwich, J., Brodsky, A. (1980). *Burn-out. Stages of disillusionment in the helping professionals*. New York: Human Science Press.
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self – efficacy in the etiology and amelioration of burn – out. W: W.B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 135-149). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Cherniss, C. (1995). *Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists and lawyers recover from stress and disillusionment*. New York: Routledge.
- Freudneberger, H.J. (1974). Staff burn – out. *Journal of Social Issues, 18, 3*, 1-47.
- Golembiewski, R.T., Scherb, K., Boudreau, R.A. (1993). Burnout in cross – national settings. Generic and model – specific perspectives. W: W.B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 217-236). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Golembiewski, R.T., Boudreau, R.A., Munzenrider, R.F., Luo, H. (1996). *Global burnout: A worldwide pandemic explored by the fase Model*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Maslach, Ch. (1976). Burned – out. *Human Behaviour, 5*, 16-22.
- Maslach, Ch. (1998). A multidimensional theory of burnout. W: C.L. Cooper (red.), *Theories of organizational stress* (s. 68-85). New York: Oxford University Press.
- Maslach, Ch., Leiter, M.P. (2010). *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawianie relacji z pracą*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Maslach, Ch., Leiter, M.P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schaufeli, W.B. (2004). Ocena skuteczności warsztatu radzenia sobie z wypaleniem dla pielęgniarek. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 216-235). Warszawa: PWN.
- Sęk, H. (1996). *Wypalenie zawodowe. Psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania*. Poznań: Zakład Wydawniczy K. Domke.
- Sęk, H. (2004). *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tucholska, S. (2003). *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*. Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.